

# Leren organiseren

Een goede voorbereiding is het halve werk. Hoe kom je als OR tot een goed opleidingsplan en de daarbij passende opleidingen? Welke opleidingsinstituten of trainers zijn in staat om u datgene te bieden dat bij uw leerbehoeften past? In dit vierde deel van de serie OR en leren leren gaan we in op een aantal heel praktische zaken. Hierbij vindt u een aantal checklisten die u al leidend kunt gebruiken bij de realisatie en uitvoering van uw opleidingsplan.

*Henk Stil en Jaap de Jong*

## Onderzoek A + O fonds Gemeenten

Recent is de afsluitende rapportage verschenen van een langdurig onderzoeksprogramma, uitgevoerd door medewerkers van de Vrije Universiteit Amsterdam. Dit onderzoeksprogramma is om een aantal redenen interessant en vernieuwend. Het onderzoek heeft een aantal jaren in beslag genomen. Dat maakte het mogelijk om OR'en in hun ondernemingen goed te volgen en ontwikkelingen te bestuderen.

Uit dit onderzoek blijkt dat de OR een wezenlijke functie vervult in het oordeel dat werknemers hebben over de rechtvaardigheid van managementbeslissingen. Bovendien blijkt dat werknemers relatief weinig vertrouwen hebben in het management en relatief veel vertrouwen in de OR. Toch hebben werknemers ook veel kritiek op de OR, maar dan gaat het vooral om de informatievoorziening. Als de informatie van de OR afwijkt van de informatie door het management gegeven, vertrouwen de medewerkers de OR. Het geeft aan dat de OR twee kerntaken heeft: bijdragen aan de rechtvaardigheid van onderne-

mersbeslissingen en het vervullen van een communicatieve functie. Dat betekent veel voor de inhoud van het leren door OR'en. Geconcludeerd kan worden dat de eigen inhoudelijke kennis van de OR niet zo belangrijk is.

Die kennis is meestal in het eigen bedrijf aanspreekbaar. Het leren van de OR moet gericht zijn op het bereiken van een autonome positie. En verder moet in het leren veel aandacht zijn voor de aspecten communicatie, relatie met de bestuurder, het goed toepassen van de advies- en instemmingsrechten - niet de kennis van de wet, maar het strategisch kunnen toepassen van bevoegdheden - en het intern functioneren. De belangrijkste aanbevelingen zijn in het bijgevoegde kader weergegeven. Hoewel wij ze niet in alle details helemaal onderschrijven, zijn de meeste aanbevelingen waardevol.

## Huiswerk

Leren gaat niet vanzelf maar moet goed voorbereid worden. Het huiswerk is van essentieel belang voor het slagen van een opleiding. Basisvragen daarbij zijn de volgende:

- Waarin zijn we wat kennis, vaardigheden en houding betreft sterk en waarin zwak?
- Welke kernkwaliteiten moeten wij als OR bezitten om de gewenste invloed uit te oefenen op het functioneren van de onderneming?
- Wat moeten de leer- en ontwikkelingsresultaten zijn na de uitvoering van het programma?
- In hoeverre zal de nieuw verworven kennis, vaardigheden en/of kernkwaliteiten een bijdrage leveren aan het beter functioneren van de onderneming?

## Intern of extern

Een volgend belangrijk element is de keuze tussen het 'doe-het-zelf-leren' en het inhuren van externe begeleiding. Zoals uit onze vorige artikelen blijkt, vinden wij dat er te vaak te snel gekozen wordt voor externe begeleiding. Weliswaar blijkt uit onderzoek van het GBIO dat OR'en meer tevreden zijn over leertrajecten met externe begeleiding dan met zelf georganiseerde leerprocessen (Erna Bruin en Jiska van den Hoek, Overheids OR-en in

## *Het leren van de OR moet gericht zijn op het bereiken van een autonome positie*

ontwikkeling, GBIO, april 2000, blz 15). En natuurlijk kan externe begeleiding een eigen dimensie hebben. Toch blijven wij zo'n uitslag relativiseren. Volgens ons is leren door leren te doen het meest effectief. Maar dat gebeurt meer geïntegreerd in de dagelijkse praktijk en daardoor zijn de effecten minder goed te benoemen. Wel is het belangrijk ook bij 'doe-het-zelf-leren' heel bewust te bereiken resultaten te benoemen. Ook deze vorm van leren moet professioneel aangepakt worden. De volgende vragen zijn bij deze keuze relevant.

### Aanbevelingen onderzoek A+O fonds Gemeenten

#### Naar een zichtbare OR

- Maak duidelijk voor welke onderwerpen je als OR wilt staan. Kies een zelfbewuste, autonome opstelling. Daarmee krijgt de OR een 'smoel' naar bestuur en achterban.
- De zittingsperiode kun je beschouwen als een permanente campagne. Vul die in door te bouwen aan een netwerk van betrokken collega's.
- Benut de deskundigheid van collega's. Bijvoorbeeld door ze uit te nodigen voor een werkgroep die bezig is met een onderwerp waar zij bij betrokken zijn.
- Standpunten worden sterker door samenspraak met collega's. Organiseer bijvoorbeeld discussiebijeenkomsten rond kwesties die leven in de organisatie.
- Regelmatige contacten met collega's zijn belangrijk. Leg bijvoorbeeld je oor te luisteren bij het werkoverleg, of breng werkbezoeken aan afdelingen.

#### OR en bestuurder

- Heldere afspraken over het overleg voorkomen misverstanden in een latere fase. Een convenant is een goed middel voor het vastleggen van afspraken.
- Beleg een studiebijeenkomst voor het duidelijk maken van verwachtingen.

#### Naar een effectieve OR

- Werkdruk is een veel voorkomend probleem voor OR-leden. Effectief leren werken is dus absolute noodzaak. Maak daarvoor ruimte in het scholingsplan.

#### Naar een competente OR

- Een lerende OR ontwikkelt zijn kennis en verwerkt zijn ervaringen. Een meerjarig scholingsplan, bij voorkeur in samenwerking met een 'vast' scholingsinstituut, biedt daarvoor de basis.
- Steeds terugkerende thema's in het overleg zijn communicatie, de relatie met de bestuurder, toepassing van advies- en instemmingsrecht rond reorganisaties en intern functioneren van de OR.

#### OR en bestuurder

- De samenwerking tussen OR en bestuurder is een thema dat zich goed leent voor een aparte studiebijeenkomst.
- Een gezamenlijke cursus kan een goede basis leggen voor wederzijds vertrouwen.

- Heeft de OR zelf de bekwaamheden in huis om het programma te ontwikkelen en te organiseren?
- Is er in de onderneming relevante onafhankelijke en professionele deskundigheid aanwezig voor de ontwikkeling, uitvoering of begeleiding of ondersteuning van het OR-leer- en ontwikkelingsprogramma?
- Maakt het verzorgen van het leer- en ontwikkelingsprogramma van de OR door de OR zelf wel of geen sterke indruk in de onderneming?

- Wat is het totale beschikbare en totale benodigde budget voor het leer- en ontwikkelingsprogramma?
- Bestaan er kant en klare aanbiedingen op de markt of heeft de OR maatwerk nodig?
- Zijn alle onderdelen van het OR-programma bij één externe/interne onder te brengen of moet er van meerdere aanbieders gebruik gemaakt worden?
- Is de planning van de OR-leer- en ontwikkelingsactiviteiten realistisch uit te voeren?

### Eerste selectie

Nodig hoogstens twee/drie aanbieders voor de eerste selectie uit. Meer aanbieders uitnodigen kost de OR meer tijd. En het maakt het keuzeproces niet helderder of makkelijker. Het is voor de externe opleider ook minder interessant. De OR loopt zelfs de kans dat de betere opleider, die vaak al een goede bezette agenda heeft, afhaakt als hij weet dat er veel gesprekken plaatsvinden. Goede opleiders zijn bovendien selectiever in de klussen die ze willen doen en kiezen daarom eerder voor OR'en die zich goed voorbereid hebben.

Het is verstandig om een bewuste selectie te maken. Kies bijvoorbeeld voor een aanbieder waarmee eerder is samengewerkt, een aanbieder met een gerenommeerde naam in de eigen sector/omgeving of een jonge of nieuwe aanbieder op de markt. Nieuwe bureaus hebben een zekere frisheid, moeten een plek veroveren en zijn vaak bereid meer in de samenwerking te investeren. Om vergelijkbare redenen kan het ook heel verstandig zijn om tevens een adviesbureau uit te nodigen dat bekend is in de eigen sector. Adviseurs kiezen minder vanzelfsprekend voor cursuswerkvormen en komen eerder met alternatieve aanpakken voor de vragen van de OR. Andere aandachtspunten voor de eerste selectie van aanbieders zijn:

- naamsbekendheid;
- assortiment aan opleidingen, advies en andere expertises;
- kernactiviteiten of specialisaties;
- didactische methodes;
- relevante ervaringsjaren;
- grootte en omzet;
- samenwerkingsverbanden;
- duidelijkheid informatiemateriaal;
- helderheid over werkvisie en identiteit;
- lidmaatschap van verenigingen/branche-organisaties;
- publicaties in vakpers.

### Kennismakingsgesprekken

Besteed in het gesprek nadrukkelijk aandacht aan de professionele normen en werkwijzen. Daarbij kan gelet worden op de volgende zaken.

- Hanteert het bureau professionele uitgangspunten of voorwaarden of is het aangesloten bij de naleving van beroepscode?

- Vanuit welke basisopvattingen over inhoud en belang medezeggenschap werkt men?
  - Hoe gaat men om met mogelijke strijdende belangen, is het bureau zelf actief in het melden daarvan?
  - Hoe treedt de gesprekspartner op in het kennismakingsgesprek, wat is zijn bijdrage aan de onderlinge verheldering van probleem, opdracht en aanpak?
  - Komt men met goede voorstellen over de wijze van voorbereiding van waarop de opleiding wordt voorbereid, uitgevoerd en over ondersteuning in het uitwerken van de resultaten van de cursus?
- Hierbij zijn de twee volgende aspecten van groot belang. Eerder wezen wij op het belang van het betrekken van bestuurder, management en stafafdelingen bij de voorbereiding van een leersituatie. Als de opleider zelf niet aangeeft dat hij behoefte heeft aan zulke gesprekken of bijvoorbeeld aan een gemeenschappelijke startconferentie, is die context voor hem blijkbaar minder belangrijk. Dat gebrek aan interesse zal vrijwel zeker leiden tot een instrumentele leersituatie. Ook de opleider die te snel komt met een programma-aanbod kiest een instrumentele aanpak en biedt daarmee, vaak, te weinig ruimte voor een autonoom en reflexief leerproces.
- Hoe gaat men in het gesprek om met vertrouwelijke informatie, met gegevens van andere opdrachtgevers en met oordelen over personen?
  - Is degene die het kennismakingsgesprek voert, degene die de opdracht werkelijk uitvoert?

Vraag in het gesprek naar positieve ervaringen in vergelijkbare projecten en naar fouten in eerdere opdrachten. Vraag door naar de oorzaken daarvan. De wijze van antwoorden zegt veel over hoe de opleider omgaat met zijn professionele verantwoordelijkheid. Vragen naar referenties heeft niet altijd zin omdat de opleider zijn zekere successen noemt.

Wel kan gevraagd worden waar de opleider recent vergelijkbare opdrachten heeft uitgevoerd. Vraag daarna pas of hij er bezwaar tegen heeft dat referenties worden nagetrokken.

In het gesprek dient ook een aantal praktische zaken aan bod te komen, met name:

- De beschikbare data in de agenda om het leertraject effectief te laten verlopen.
- Kan er, in situaties van nood en overmacht, voorzien worden in een evenwaardige vervanging?
- Welke andere specialismen heeft het bureau in huis, die eventueel kunnen worden ingezet?
- Neemt men deel aan samenwerkingsverbanden waaruit bijzondere specialismen kunnen worden gebruikt (bijvoorbeeld van belang bij de inzet van auteurs of outdoor-activiteiten)?
- Welke nazorg wordt aangeboden, zoals het opstellen van een verslag, het uitwerken van resultaten, een implementatiebijeenkomst met de bestuurder, een evaluatiebijeenkomst, ondersteuning bij het verder uitwerken zoals coachings- en terugvalfuncties?

## Referenties

Als u bij collega-OR'en referentie natrekt, stel in ieder geval de volgende vragen:

- Hoe is men tot een keuze voor deze aanbieder gekomen?
- Wat waren doorslaggevende motieven?
- Bestonden er twijfels bij de keuze en zo ja, welke?
- Is de opdracht volgens de oorspronkelijke planning verlopen? Zo niet, waar lag dat aan?

- Zijn de beoogde resultaten voldoende bereikt? Zo niet, hoe kwam dat dan?
- Heeft er een evaluatie plaatsgevonden en over welke onderwerpen met name?
- Heeft de OR achteraf het gevoel waar voor zijn geld te hebben gekregen?
- Huurt de OR een volgende keer dezelfde opleider in?

## Offertes en programma's

Vraag vervolgens altijd om schriftelijke offertes inclusief een opleidingsprogramma. Die moeten vergeleken worden op:

- Goede formulering van opleidingsvraag en kenschets van uitgangssituatie.
- Heldere beschrijving aanpak en werkmethodes, eventueel afweging van alternatieven.
- Verhouding tussen theorie, praktijk en reflectie.
- Variatie in te hanteren werkvormen, waarbij met name ruimte voor het leren door het zelf te doen van belang is.
- Ruimte en aandacht voor individuele leervragen.
- Heldere benoeming van te bereiken resultaten.
- Rationele onderbouwing voor voorgestelde aanpak.
- Voorgestelde wijze van terugkoppeling en evaluatie.



## Serie OR en leren leren

In deel 1 en 2 van de serie OR en leren leren hebben de auteurs zich kritisch uitgelaten over de wijze waarop OR'en en opleidingsaanbieders omgaan met het leren leren. Die kritische aanpak heeft al reacties opgeleverd. In deel 3 gaven ze een praktische aanzet door het presenteren van een stappenplan. Daarin behandelden ze vragen waarop de OR een antwoord moet hebben voordat hij zich kan gaan buigen over de organisatie van zijn leer- en ontwikkelingsproces. Van belang zijn een duidelijke eigen missie, een duidelijke keuze voor de (strategische) grondhouding van de OR, een bewust ingezet proces om te groeien tot een serieuze gesprekspartner, een inventarisatie van leerdoelen binnen de context van de eigen onderneming en daarin een onderscheid naar instrumentele en reflectieve leerdoelen.

*De eerste drie delen van de serie werden gepubliceerd in O&O 2001 nrs. 4, 5 en 6/7.*

- Overzicht hoe verantwoordelijkheden, activiteiten en taken zijn verdeeld tussen opleider en OR en, eventueel, tussen verschillende opleiders (als er meer optreden).
- Overzicht van wat de opdrachtgever zelf moet doen tegen welke tijdsinvestering.
- Kostenoverzicht.
- CV's van de opleiders.
- Referenties.
- Algemene Voorwaarden.

Bij het beoordelen van de kosten zijn de volgende aspecten van belang:

***Vaak kijken evaluaties te veel alleen maar terug. Belangrijk is ook te kijken naar wat een volgende keer anders en beter moet kunnen.***

- Totale uitvoeringskosten.
- Prijs inclusief of exclusief BTW (alleen gespecialiseerde opleidingsbureaus hoeven geen BTW in rekening te brengen).
- Welke kosten zijn wel of niet inbegrepen (reis-, accommodatie- en materiaalkosten).
- Kosten accommodatie, prijs/kwaliteitsverhouding daarin.
- Nazorg en/of de evaluatie in de prijs inbegrepen.

- Wat voor soort tarief (dagdeel-, een trainers- of een opleidingstarief).
- Wel of geen GBIO-subsidie.

## Opdrachtverstrekking

Nadat een principekeuze gemaakt is, is het verstandig om met de 'gelukkige' een vervolgesprek te hebben om te komen tot goede en definitieve afspraken. Leg daarbij goed vast welke zaken door de OR en door de opleider moeten worden uitgevoerd. Vraag rustig een definitieve vastlegging van de afspraken. Een opdracht moet altijd door de OR zelf schriftelijk bevestigd worden. Herhaal daarin zaken als de prijs, belangrijkste voorwaarden, datum, te bereiken resultaten en betrokken opleiders. Denk ook aan het vastleggen van de annulerings- en betalingsregelingen.

## Praktische zaken

De OR moet zelf de opleiding goed voorbereiden. Aandachtspunten zijn:

- Zijn de doelen en de te bereiken resultaten duidelijk voor de individuele OR-leden?
- Welke zaken moet de OR zelf regelen?
- Is de informatievoorziening vooraf aan de OR-leden goed georganiseerd?
- Is gegarandeerd dat alle OR-leden inderdaad de bijeenkomsten kunnen bijwonen?
- Zijn de maatregelen genomen die garanderen dat de resultaten van de opleiding ook snel worden teruggekoppeld naar de achterban en de bestuurder?

## Nazorg

Wezenlijk is een goede terugkoppeling van de resultaten naar achterban en bestuurder. Zeker de bestuurder moet betrokken zijn bij de voortgang van het leertraject in de praktijk van alledag. Hoe meer de bestuurder zich daaraan verbindt, hoe beter het effect zal zijn op het functioneren van het overleg en dus van de onderneming. Om de leerresultaten te kunnen vastzetten in het eigen gedrag dient de OR de omgeving in zijn leren te betrekken. Een goede evaluatie is van belang. Vaak kijken evaluaties te veel alleen maar terug. Belangrijk is om te leren

over het organiseren van het leren. Dus vooral te kijken naar wat een volgende keer anders en beter moet kunnen. Daarbij kunnen de hierboven gegeven aandachtspunten gebruikt worden. Een kritische evaluatie kan bijdragen tot het ontwikkelen van een eigen checklist, afgestemd op de eigen situatie. Die eigen checklist wordt een volgende keer weer gebruikt en verder ontwikkeld. Daarnaast dient de evaluatie er toe om de leerdoelen voor de toekomst weer beter te formuleren.

## Afronding

In deel 5 gaan wij in op de voorwaarden die nodig zijn om als OR-lid te durven leren.

*Jaap de Jong en Henk Stil zijn zelfstandig opleiders/adviseur.*

## Ronde tafel over scholing

Op 21 september organiseert Overheid & Overleg een rondetafel-gesprek over het thema: de pro-actieve OR en zijn behoefte aan scholing. Een verslag hiervan wordt opgenomen in een volgend nummer van Overheid & Overleg.